



A UbU[Ya Ybh'Yb'VYg`i]hj cfa]b[`j Ub`
 ""Wta d`Yl Y`ghYXY]^_Y'dfc^YWYb

DVba` VWfW hVle'SY EgchVl 9&



ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Management en besluitvorming van complexe stedelijke projecten

Respondentenverslag Survey G4

Prof. dr. J. Edelenbos

Prof. dr. E.H. Klijn

I.A. Korthagen, MSc, BA

I. van Meerkerk, MSc, BA

December 2011 – Erasmus Universiteit Rotterdam

Voorwoord

Wat doen managers van complexe stedelijke projecten, hoe zien de netwerken waar zij zich in bevinden er uit, hoe is hun relatie met de opdrachtgever binnen de gemeente en is vertrouwen tussen betrokken partijen belangrijk? Dit zijn een paar van de intrigerende vragen die wij hadden bij het opzetten van een enquête naar projectmanagers van de vier grote steden (Den Haag, Amsterdam, Utrecht en Rotterdam) en twee adviesbureaus die ook projecten doen in de grote steden (DHV en P2 managers). Er is niet veel vergelijkend materiaal over managers van grote ruimtelijke projecten, dus de kans om een enquête te houden in samenwerking en samenspraak met de projectmanagement bureaus van de vier grote steden, en twee consultancybureaus die ook op dat terrein actief zijn, was voor ons onderzoekers een buitenkans.

Bij het opzetten en voorbereiden van de survey kregen wij hulp en input vanuit de betrokken organisaties. Zij droegen thema's aan en reflecteerden op eerste versies van de vragenlijst en droegen zo bij aan de totstandkoming van het onderzoek. Wij willen de volgende personen expliciet hartelijk danken voor hun inbreng:

- E. de Bever (Project management Bureau Rotterdam)
- J. de Boer (programma manager, Dienst stadsontwikkeling Utrecht)
- M. Hanekamp (project manager DSO/ Projectmanagement Den Haag)
- W. Hilhorst, (programma manager, Dienst stadsontwikkeling Utrecht)
- E. den Hollander (Project management bureau Amsterdam)
- G. Korte (manager DHV)
- H. Pries (Manager P2 managers)
- B. Vogelaar (manager Project Management Bureau Rotterdam)

Daarnaast willen wij alle respondenten bedanken voor de tijd en moeite die zij hebben genomen om de (toch lange) vragenlijst in te vullen. Door hen is het mogelijk geworden om significante inzichten en conclusies te kunnen trekken op basis van dit onderzoek (in de bijlage worden nog enkele achtergronden geschetst over de populatie en respons op de enquête).

In dit rapport worden de belangrijkste uitkomsten van het surveyonderzoek gepresenteerd. Zoals de lezer kan zien komen er interessante uitkomsten uit over de netwerken waar de managers zich in bevinden en de factoren die belangrijk zijn voor een goede uitkomst van stedelijke projecten. Vertrouwen blijkt bijvoorbeeld heel belangrijk te zijn, evenals de aanwezigheid van veel verbindende personen in de verschillende betrokken organisaties bij het project. We laten ook zien dat media-aandacht voor het project gevolgen kan hebben voor de uitkomsten van het project. In dit rapport komen de meest in het oog springende inzichten uit het onderzoek aan bod.

Rotterdam, december 2011

Jurian Edelenbos, Erik-Hans Klijn, Iris Korthagen en Ingmar van Meerkerk

Inhoudsopgave

1. De netwerken rondom de projecten.....	5
1.1 Algemeen: relatief groot en dynamisch	5
1.2 Cultuur binnen netwerken rondom ruimtelijke projecten.....	6
1.3 De rol van vertrouwen in stedelijke projecten.....	7
2. Uitkomsten: project, legitimiteit en draagvlak.....	9
2.1. Inhoudelijke uitkomsten.....	9
2.2. Legitimiteit en draagvlak	9
3. Management	11
3.1. Algemeen: hoeveel managers, doorlooptijd en overdracht	11
3.2. Management stijl: complexiteitsreducerend of -omarmend?	12
3.3 Managementstrategieën	13
4. Relaties in het netwerk.....	15
4.1 Verbindende personen in het netwerk	15
4.2 Relatie manager, projectteam, partners en opdrachtgever	16
4.2.1. Algemeen.....	16
4.2.2. Contractvorm	16
4.3. Project start-up / collectieve intake	17
5. Stedelijk projectmanagement in de context van media	18
5.1. Media-aandacht	18
5.2. Gevolgen van de media-aandacht.....	19
5.3. Mediamanagement	19
5.4. Betrokkenheid politici in de context van media.....	20
6. Relaties tussen de variabelen.....	21
6.1. Relatie tussen management, vertrouwen en uitkomsten.....	21
6.2. Relatie verbindende personen, vertrouwen, contract en resultaten	21
6.3 Relatie context media en vertrouwen en resultaten	24
Bijlage Methodologische verantwoording	27

1. De netwerken rondom de projecten

1.1 Algemeen: relatief groot en dynamisch

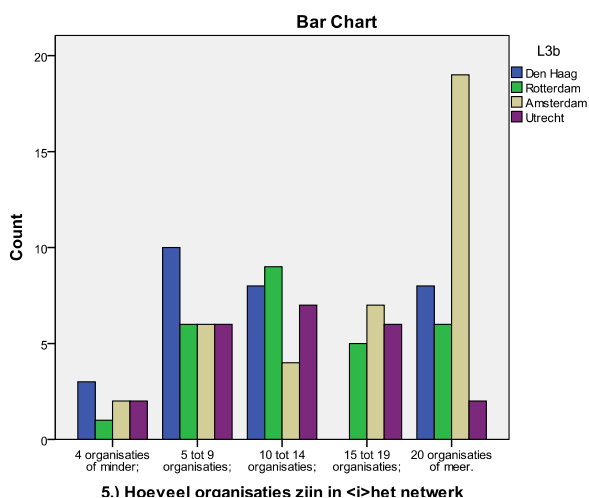
Bij ruimtelijke projecten zijn heel veel verschillende partijen betrokken. Naast een aantal organisaties dat direct bij de planning en uitvoering betrokken is – zoals gemeentelijke diensten, projectleiders, private investeerders en mogelijke andere publieke partijen – zijn er ook vele andere organisaties betrokken, zij het soms op wat meer afstand van de directe interacties in een projectgroep of een stuurgroep. We kunnen dan denken aan maatschappelijke organisaties (zoals milieuorganisaties), burgers, hogere overheden etc.). In de survey zijn al deze actoren gezamenlijk het netwerk genoemd dat rondom het project bestaat. We waren geïnteresseerd in hoe groot dat netwerk was en wat voor kenmerken we konden onderscheiden. Voor dat laatste hadden we een aantal vragen gesteld, namelijk of het netwerk zich nu kenmerkt door:

- veel interacties of geen interacties,
- veel dynamiek of geen dynamiek,
- veel conflicten of geen conflicten
- veel van boven gestuurde interacties of geen van bovengestuurde interacties

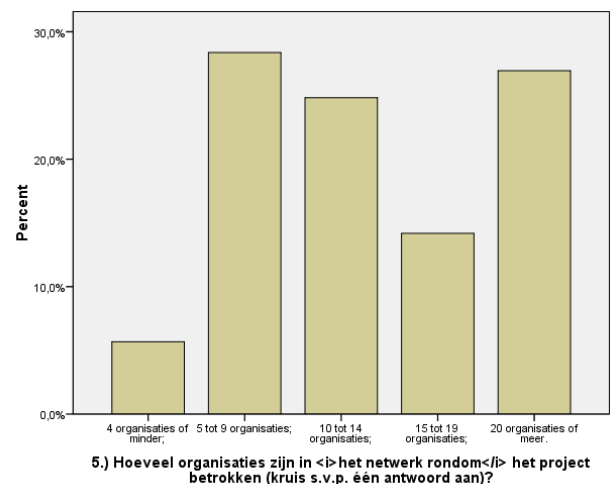
Deze vragen konden steeds beantwoord worden op een schaal van 1 tot 10 (veel interacties - geen interacties).

Aantal organisaties

Als we kijken naar het aantal organisaties dat in de netwerken rondom ruimtelijke projecten aanwezig is dan zien we dat deze netwerken behoorlijk omvangrijk zijn. De meeste netwerken hebben meer dan 10 verschillende organisaties (zie figuur 1, het gemiddelde ligt op 3,28 dus voorbij categorie 3).



Figuur 2. Aantal organisatie in de netwerken, per gemeente

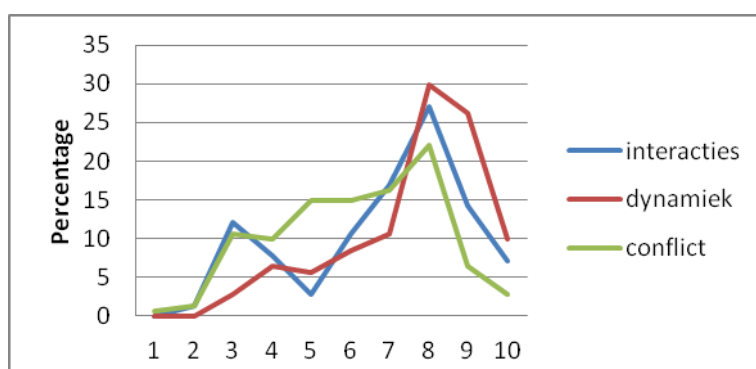


Figuur 1. Aantal organisaties in de netwerken

Er zijn tussen de vier grote steden geen hele grote verschillen te zien (zie figuur 2). Wel valt op dat managers in Amsterdam aangeven vaker in hele grote netwerken (20 organisaties of meer) werkzaam te zijn. Managers in Utrecht daarentegen geven aan minder vaak in dergelijke grote netwerken aanwezig te zijn.

Interacties, dynamiek en conflict

Kijken we naar de kenmerken van netwerken dan valt op dat ze gekarakteriseerd worden door een hoge mate van dynamiek, vrij veel interacties en vrij veel conflict. De meeste respondenten hebben op de tienpuntsschalen bij de drie variabelen een antwoord rond de 7, 8 en 9 gegeven. Bij conflict liggen de antwoorden wel weer verspreid over de antwoordschaal. Veel dynamiek staat niet gelijk aan conflict, maar dynamiek en conflict hangen wel samen (met een significante zwakke correlatiecoëfficiënt van $r = 0,203$).



Figuur 3. Mate van interacties, dynamiek en conflict in de netwerken

We kunnen concluderen dat het bij de stedelijke ruimtelijke projecten in deze survey gaat om projecten die zich afspelen in tamelijk complexe netwerken van actoren. De omvangrijke samenstelling, de betrekkelijk hoge dynamiek, de grote mate van conflict en de veelvuldige interacties vereisen veel management activiteiten. Hier gaan we verder op nader op in.

1.2 Cultuur binnen netwerken rondom ruimtelijke projecten

Waardoor laten mensen zich leiden in de ontwikkeling en uitvoering van stedelijke projecten? Om hier achter te komen hebben we een paar stellingen voorgelegd die de respondenten ook weer op een tienpuntsschaal konden beantwoorden. De ene pool van de stelling betrof de positieve formulering (mensen laten zich sterk leiden door professionele overwegingen) en de andere pool de negatieve formulering (mensen in dit project laten zich niet sterk leiden door professionele overwegingen). Alleen bij de laatste stelling (bij onze beslissingen laten we ons vooral leiden door pragmatisme) is er een andere stelling tegen over gezet (bij onze beslissingen laten we ons vooral leiden door ideologie en waarden). Tabel 1 hieronder geeft de belangrijkste scores weer.

Tabel 1. Waardoor laten mensen zich leiden in het netwerk?

	Mensen laten zich sterk leiden door professionele overwegingen	Hogere leidinggevendenden zijn sterk bepalend voor beslissingen en handelingen van mensen	Mensen laten zich in hun handelen sterk leiden door uitkomsten op de lange termijn	Voor (groeps)besluiten is vooral consensus nodig	Pragmatisme versus ideologie en waarden
N	141	141	141	141	141
Mean	4,47	4,22	5,62	3,67	4,48
Std. Dev.	1,959	1,898	2,048	1,771	1,858

We zien dat respondenten over het algemeen van mening zijn dat mensen in het netwerk zich laten leiden door professionele overwegingen (gemiddelde score 4,47 op 10 punt schaal) en dat leidinggevendens sterk beslissend zijn (4,22). Het sterkst zijn de respondenten het eens met de stelling dat voor groepsbesluiten consensus nodig is (3,67) maar tegelijk vinden de managers dat mensen zich iets meer oriënteren op de korte dan op de langere termijn in de ontwikkeling en uitvoering van hun projecten.

1.3 De rol van vertrouwen in stedelijke projecten

Vertrouwen is van belang bij complexe projecten. Omdat partijen verschillende belangen hebben en ook verschillende opvattingen over de aard van het probleem in het project en de gewenste oplossingen zullen ze aanvankelijk waarschijnlijk met enige reserve naar elkaar kijken. Partijen zullen hun belangen daarbij goed in de gaten houden en ook wel eens met elkaar in conflict komen zoals ook uit de eerder behandelde kenmerken van netwerken bleek. Dan is het opbouwen van een zekere mate van vertrouwen tussen de partijen in de netwerken waar de ruimtelijke projecten tot stand komen van belang. Het belang van vertrouwen blijkt bijvoorbeeld uit de duidelijke relatie tussen de gepercipieerde mate van vertrouwen in de netwerken en de gepercipieerde waardering van de inhoudelijke projectuitkomsten. Meer vertrouwen leidt tot betere resultaten, er bestaat een vrij sterke positieve samenhang (met een significante correlatiecoëfficiënt van 0,404).

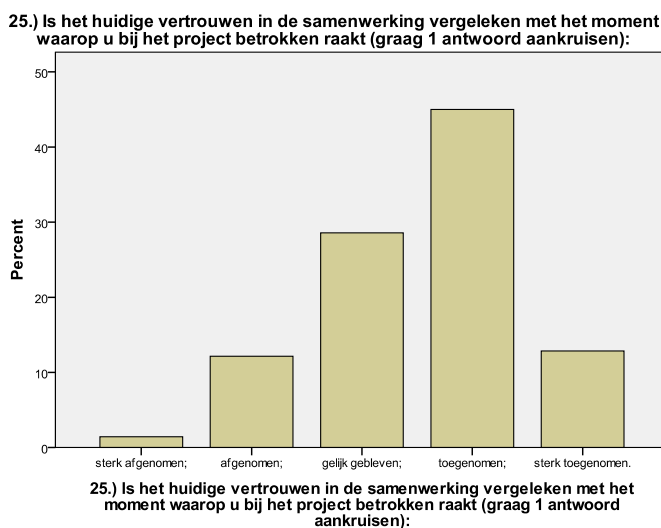
Om vertrouwen te 'meten' hebben we 7 verschillende items ontwikkeld. Veel daarvan zijn afgeleid uit de bedrijfsmatige literatuur waar meer is geschreven over de rol van vertrouwen in inter-organisatorische samenwerkingsverbanden. De items en hun scores staan vermeld in tabel 2 hier onder.

Tabel 2. Opvattingen respondent op dimensies van vertrouwen

	1.De betrokken organisaties in dit project komen in het algemeen hun afspraken na	2. De betrokken organisaties in dit project geven elkaar het voordeel van de twijfel	3. De betrokken organisaties in dit project houden rekening met de belangen van andere organisaties	4. De betrokken organisaties in dit project gebruiken de inspanningen van andere organisaties niet voor eigen gewin	5. De betrokken organisaties in dit project kunnen er van uitgaan dat de intenties van andere organisaties in principe goed zijn	6.De betrokken organisaties in dit project brengen de kundigheid en vaardigheden in praktijk die ik van hen verwacht	7. De betrokken organisaties in dit project hebben een goede klik met elkaar
N	141	140	140	140	141	141	141
Mean	3,53	3,18	3,21	3,14	3,56	3,43	3,25
Std. Dev.	,824	,892	,912	,850	,823	,856	,785

Het valt op dat de gemiddelde scores niet zo sterk van elkaar uiteenlopen (tussen 3,18 en 3,56), hoewel een verschil van gemiddeld 0,48 tussen de laagste gemiddelde score (betrokkenen geven elkaar over het algemeen het voordeel van de twijfel) en de hoogste (de betrokkenen in dit project kunnen er van uitgaan dat de intenties van andere organisaties in principe goed zijn) natuurlijk toch nog een flink verschil is.

Kijkend naar de antwoordpatronen zien we dat over het algemeen de items over intenties (stelling 1 over nakomen van afspraken en stelling 5 over de intenties van andere organisaties) en over de competenties van anderen (stelling 6) een hogere score kregen dan stellingen die dichterbij gedrag liggen (inspanningen van anderen niet voor eigen gewin gebruiken stelling 4, en de goede klik stelling 7 en 'daadwerkelijk' het voordeel van de twijfel geven). Kortom, men vertrouwt de algemene instelling en deskundigheid wel waarmee partijen aan tafel komen maar is iets minder overtuigd als het gaat om daadwerkelijk vertrouwen geven.



Managers vinden over het algemeen dat het vertrouwen groeit naarmate de tijd vordert. Zoals uit figuur 4 hieronder blijkt, vinden meer managers dat het vertrouwen is toegenomen dan dat het vertrouwen is afgenomen. 57,5 Procent van de managers stelde dat het vertrouwen was toegenomen dan wel sterk toegenomen. Dit sluit aan bij ander onderzoek en literatuur over vertrouwen waarin wordt gesteld dat vertrouwen moet groeien en door intensievere interacties tussen actoren bevorderd wordt.

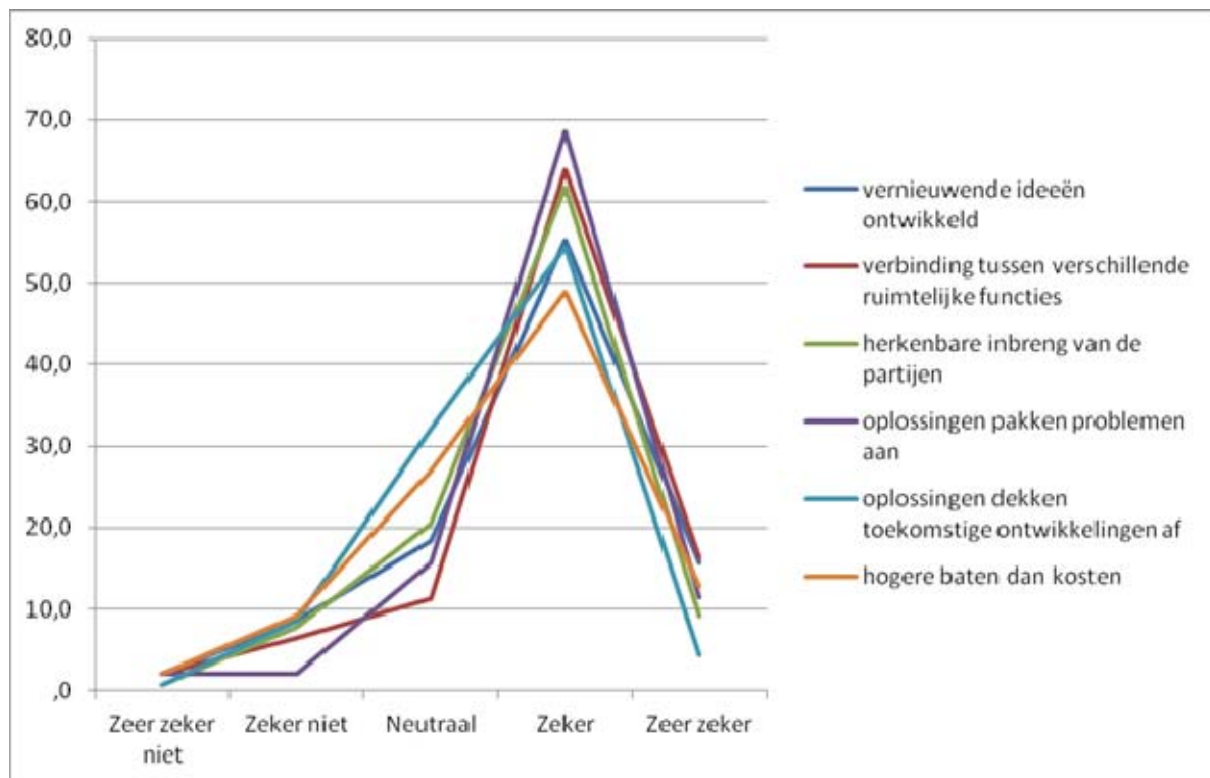
Figuur 4. Toename van vertrouwen in de netwerken.

2. Uitkomsten: project, legitimiteit en draagvlak

Door het betrekken van de verschillende partijen in de netwerken is het mogelijk meer vernieuwende oplossingen te ontwikkelen. Hoe beoordelen managers de ontwikkelde oplossingen in de netwerken?

2.1. Inhoudelijke uitkomsten

Over het algemeen waren de managers positief gestemd over de uitkomsten van de samenwerking met alle partijen. De meeste managers geven aan dat er vernieuwende ideeën zijn ontwikkeld (70,9 procent) en dat er verschillende ruimtelijk functies met elkaar in verbinding zijn gebracht (80,1 procent). Verder ziet de meerderheid van de managers een herkenbare inbreng van de partijen in de ontwikkeling van inhoudelijke voorstellen (70,9 procent). Daarnaast geven de meeste managers aan dat de oplossingen de problemen ook daadwerkelijk aanpakken (80,0 procent), dat de inhoudelijke voorstellen ook de toekomstige ontwikkelingen in het project afdekken (58,6 procent) en dat er meer baten zijn dan kosten (61,7 procent).



Figuur 5. Gepercipieerde uitkomsten

2.2. Legitimiteit en draagvlak

Een netwerk heeft als functie verschillende actoren te verbinden. Door met meer actoren samen te werken kan er ook meer draagvlak voor plannen worden gecreëerd. Hoe is het gesteld met de legitimiteit en het draagvlak ten aanzien van de stedelijke projecten?

In de projecten zijn veel verschillende belanghebbenden, zoals maatschappelijke groepen en burgers betrokken, zo beaamt maar liefst 81,6 procent van de managers. Slechts 12,1 procent van de respondenten is het daar niet mee eens. De overige 6,3 procent bevindt zich in het midden.

Projecten zijn vrij transparant wat betreft de besluitvorming. Waar 53,9 procent van de managers aangeeft dat de besluitvorming in het project gekenmerkt wordt door een hoge mate van transparantie, stelt slechts 29,7 procent van de managers dat er een lage mate van transparantie was. De overige 26,2 procent zit daar tussenin.

De verhoudingen wat betreft de mogelijkheden tot debat en discussie in het project zijn vergelijkbaar. 55,3 procent van de managers zegt dat er veel mogelijkheden daartoe waren; 16,4 procent van de managers stelt dat er weinig mogelijkheden voor discussie en debat waren in het project. De overige 28,3 procent zit daar tussenin.

Komen verschillende belanghebbenden nader tot elkaar in de stedelijke projecten? 56,7 procent van de managers geeft aan van wel, 19,1 procent van niet. De overige 24,2 procent koos voor de middencategorieën. En in hoeverre komen publieke partijen nader tot private partijen? 54,6 procent van de managers stelt dat publieke organisaties nader tot private organisaties kwamen, slechts 14,2 stelt dat deze niet nader to elkaar kwamen, de overige 31,2 zit daar tussenin. Komen publieke organisaties nader tot maatschappelijke organisaties? Ja, oordeelt 52,5 procent van de managers; nee, stelt 11,3 procent. De overige 36,2 zit daar tussenin.

Tot slot, hoe kunnen we de betrokkenheid van de gemeenteraad typeren? 55,3 Procent van de managers vindt de gemeenteraad actief betrokken, terwijl 27,7 procent van de managers de raad niet actief betrokken acht. De overige 17,0 procent koos voor een middencategorie.

3. Management

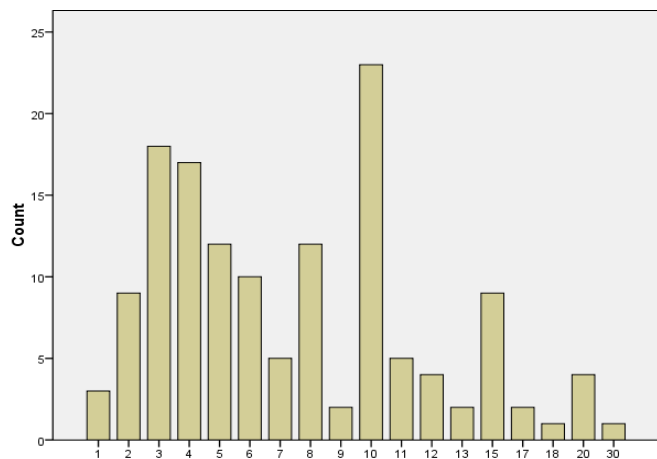
De complexiteit van de netwerken rondom ruimtelijke projecten stelt hoge eisen aan het management van deze projecten. Hoe gaan managers om met deze complexiteit? En wat voor effecten hebben managers op de interactie tussen partijen (vertrouwen bijv.) en op de uitkomsten en legitimiteit van projecten? Om dit te achterhalen hebben we vragen gesteld over type strategieën en management stijlen.

3.1. Algemeen: hoeveel managers, doorlooptijd en overdracht

Voordat we ingaan op de stijlen en strategieën eerst wat algemene informatie. Complexe projecten vergen veel tijd. Ze worden veelal niet afgehandeld door één manager. Sommige projecten kennen een hele hoge doorloop wat betreft het management. Ook dit kan zijn effecten hebben op het verloop en de uitkomsten.

Doorlooptijd projecten

In figuur 6 is de doorloop weergegeven. Gemiddeld lopen de projecten bijna 8 jaar, maar dit wisselt sterk. Een looptijd van 10 jaar komt het vaakst voor, maar op de 2^e plaats staat een looptijd van 3 jaar.



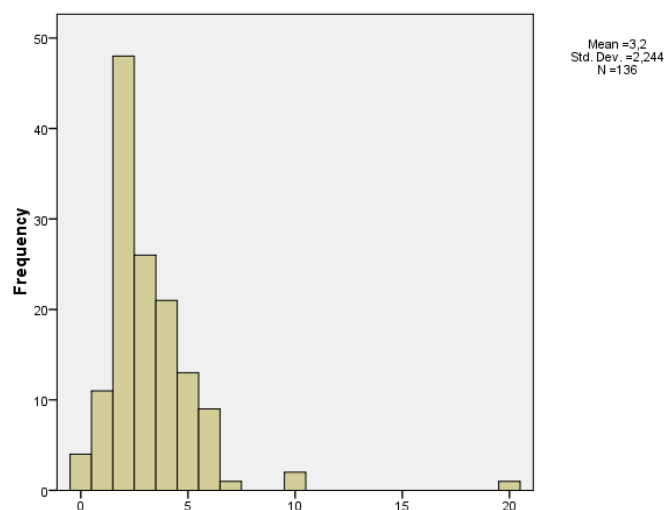
Figuur 6. Looptijd projecten (in aantal jaren)

Duur betrokkenheid managers

De managers die hebben deelgenomen aan de survey zijn veelal 1, 2 of 3 jaar bij het project betrokken.

De meeste projecten hebben tot dusver 2 verschillende managers gekend. In het algemeen zijn er in de loop van de tijd verschillende projectmanagers actief in de projecten.

Dit stelt eisen aan de overdracht. Over het algemeen wordt de organisatie van de overdracht positief beoordeeld: 55% vindt dat de overdracht goed is georganiseerd, 27% zit in het midden en 17% is negatief.



Figuur 7. Aantal verschillende opeenvolgende projectmanagers op project

Kortom, de hoge doorloop van managers lijkt in het algemeen te worden tegemoetgekomen door een goede overdracht in de 'wisseling van de wacht'.

3.2. Management stijl: complexiteitsreducerend of -omarmend?

Vraag 20 van de survey ging specifiek over verschillende managementstijlen. We vroegen de managers zich expliciet op een continuüm te plaatsen tussen twee uitersten. Het ene uiterste betrof een controlegerichte of complexiteitsreducerende managementstijl; het andere een meer complexiteitsomarmende managementstijl. De complexiteitsomarmende stijl kenmerkt zich door het aangaan van verbindingen:

- met andere actoren/belanghebbenden: aanpassing van het project aan belanghebbende partijen in het netwerk, het ruimte geven aan andere organisaties om initiatieven te ontwikkelen, het creëren van informele settings om relaties verder te ontwikkelen en creativiteit te bevorderen, andere organisaties ook verantwoordelijk te maken voor project in groter geheel;
- met andere 'inhoud': het combineren van diverse ruimtelijke functies in het project (waardoor ook de complexiteit toeneemt).

De complexiteitsreducerende of controlegerichte stijl is meer gericht op eigenstandig (vanuit de eigen organisatie) opereren, het opsplitsen van het project in behapbare en controleerbare delen en het lineair uitvoeren van het projectplan:

- concentratie op de specifieke ruimtelijke functie die in de opdracht besloten ligt;
- instandhouding van het oorspronkelijke projectplan
- het doorpakken en tempo maken om project z.s.m. uit te voeren;
- het beperken van onverwachte gebeurtenissen en andere initiatieven rondom het project.

Alhoewel de complexiteitsomarmende stijl iets hoger scoort, delen de meeste respondenten zich ongeveer in het midden in (tabel 3). Het gemiddelde, op een tienpuntsschaal, is veelal tussen de 4 en 4,5. Dit duidt erop dat van het ene of andere uiterste geen sprake is, maar dat het combineren van deze stijlen in de praktijk te zien is. Dit sluit aan bij de literatuur die aangeeft dat het management van complexe governance netwerken een balanceeract betreft: op sommige momenten is het 'nodig' om door te pakken en meer projectmatig gerichte strategieën te hanteren, op een ander moment is er ruimte, maar wellicht ook de noodzaak om meer complexiteitsomarmende (ofwel procesmanagement)strategieën te kiezen.

Er zijn echter ook 2 items die duidelijk hoger scoren wat betreft de complexiteitsomarmende stijl. Het ene item betreft die over ruimtelijke functies: er wordt vaak verbinding gezocht met andere ruimtelijke functies, waarschijnlijk om meervoudig ruimtegebruik en meer integrale gebiedsontwikkeling te realiseren. Het andere item gaat over de verhouding met de opdrachtgever: deze wordt nauw betrokken en op de hoogte gehouden. Hierop gaat we verderop nader in.

Tabel 3. Stellingen rondom complexiteitsgericht management.

	N	Mean	Std. Deviation
Aanpassing van het project op wat de belanghebbenden in het netwerk van het project wensen en willen (versus instandhouding van het project)	141	4,04	1,768
Het verbinden van verschillende ruimtelijke functies in het project, ook als die niet in de oorspronkelijke opdracht naar voren komen (versus het concentreren op een specifieke ruimtelijke functie)	141	3,68	2,005
Het constant terugkoppelen van (tussentijdse) resultaten naar (bestuurlijk/ambtelijke) opdrachtgever (versus het uitwerken van het project zonder die terugkoppeling)	141	2,87	1,470
Het creëren van mogelijkheden voor partners in het project om (tussentijdse) resultaten terug te koppelen naar hun (ambtelijke/bestuurlijke) opdrachtgever (versus tempo maken om het project z.s.m. uit te voeren)	141	4,12	2,034
Het organiseren en voorbereiden van informele contactmomenten met organisaties (werksessies, ontwerpatelier, in de wandelgangen, etentjes, borrels, etc.) (versus organiseren en voorbereiden van formele contactmomenten)	141	5,13	2,227
Iedere organisatie betrekken bij de ontwikkeling van het project in zijn geheel (versus betrekken van iedere organisatie bij eigen deel)	141	4,84	2,180
Het zoveel mogelijk ruimte geven aan andere betrokken organisaties om initiatieven omtrent het project te ontwikkelen (versus ruimte zoveel mogelijk beperken)	140	4,43	1,878

3.3 Managementstrategieën

Vanuit de theorie hebben we 12 managementstrategieën afgeleid, die onder te verdelen zijn in 4 clusters: verkennend, verbindend, arrangerend en faciliterend. In tabel 4 is te zien of de stijlen wel of niet zijn toegepast door de ondervraagde managers.

Uit tabel 4 blijkt dat de meeste strategieën door de meeste managers worden toegepast. Daarbij rekenen managers verbindende taken het vaakst tot hun managementactiviteiten. Gemiddeld passen managers zo'n 8 activiteiten toe in hun werk.

Tabel 4. Toepassing van managementstrategieën

		Mee eens/ helemaal mee eens
Verkennen	Er wordt in dit project geprobeerd om zoveel mogelijk verschillende opvattingen zichtbaar te maken en mee te nemen in de besluitvorming	51,1%
	Er is voldoende aandacht in dit project voor het betrekken van externe organisaties die nieuwe ideeën en oplossingen kunnen inbrengen	63,1%
	Bij het verzamelen van informatie en kennis wordt in dit project de nadruk gelegd op het ontwikkelen en vaststellen van gemeenschappelijke uitgangspunten en informatiebehoeften	63,1%
Verbinden	Bij impasses en problemen in het project zoekt het management naar het tot elkaar brengen van tegengestelde belangen	80,9%
	De projectleiding in dit project heeft oog voor relaties tussen organisaties en personen, waarop die gebaseerd zijn, hoe deze zich hebben ontwikkeld en zich ontwikkelen	83,0%
	De projectleiding betreft de uitvoerders in hun beslissingen, opdat er sprake is van gemeenschappelijke besluitvorming	74,3%
Arrangeren	Relevante overheden zijn betrokken via georganiseerde vormen van overleg (platforms e.d.)	75,2%
	Relevante private organisaties zijn betrokken via georganiseerde vormen van overleg	74,3%
	Relevante maatschappelijke organisaties zijn betrokken via georganiseerde vormen van overleg	66,4%
Proces faciliteren	In de afspraken over dit project wordt bewust ruimte ingebouwd om daarvan te kunnen afwijken als dat opportuun is	51,8%
	Uittreden van organisaties uit dit project wordt mogelijk gemaakt om eventuele belangen te beschermen	21,3%
	In het project worden expliciet afspraken gemaakt over de organisatorische vormen van samenwerking (zoals projectgroepen, stuurgroepen, etc.)	85,1%

Managers passen dus vooral verbindende strategieën toe. Gezien de gemiddelde grootte van het netwerk rond een project is dit goed te begrijpen. Dit brengt het belang van de aanwezigheid van verbindende actoren in beeld. Daarop gaat de volgende paragraaf verder in.

4. Relaties in het netwerk

De relaties in het netwerk bekijken we vanuit drie invalshoeken: de aanwezigheid van verbindende personen, de relatie tussen manager, projectteam, partners en opdrachtgever en wat betreft de project start-up.

4.1 Verbindende personen in het netwerk

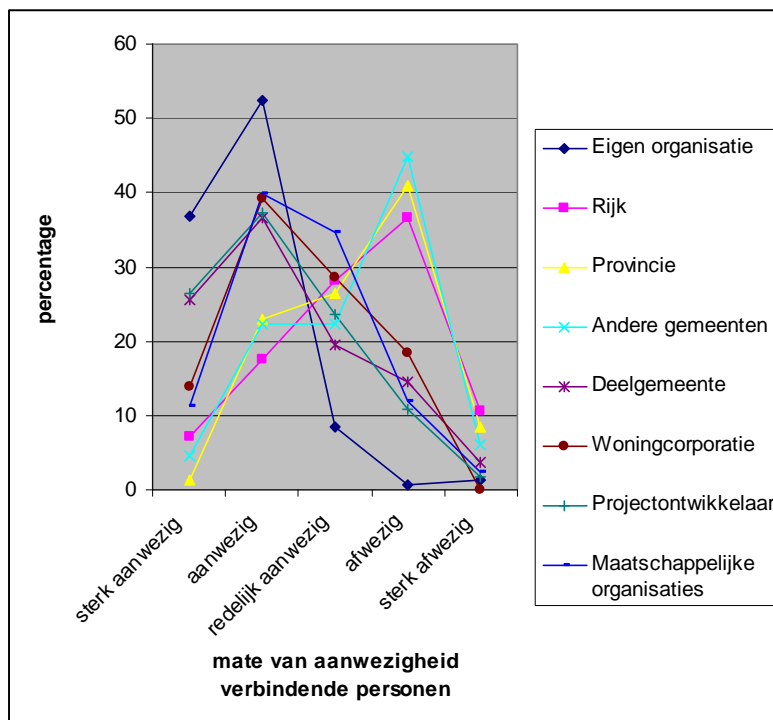
Managers zijn in hun sturing en uitvoering van het project ook afhankelijk van andere personen in het netwerk. Personen die bij belangrijke partijen/organisaties in het netwerk opereren en voor het 'grensverkeer' zorgen. Deze personen worden in de literatuur aangeduid met de term 'boundary spanners' (ofwel: 'verbinders') en zij hebben gevoel voor en notie van wat er belangrijk is bij de organisaties met wie ze samenwerken. Verder dragen ze zorg voor:

- een goede informatie-uitwisseling;
- mobilisatie van hun achterban;
- een goede verbinding met de werkprocessen in hun eigen organisatie.

We hebben vragen gesteld over de aanwezigheid van deze personen, welke activiteiten deze ondernemen en in hoeverre zij aanwezig waren bij relevante betrokken partijen in het netwerk.

De managers geven gemiddeld aan dat deze personen in ruim voldoende mate aanwezig zijn in het netwerk. Een gemiddelde score van tussen de 3 en 3,5 op een vijfpuntsschaal.

Op de vraag of deze verbindende personen bij diverse relevante partijen aanwezig zijn dan levert de data een wisselend beeld op, zoals te zien is in figuur 8.



Zo vinden de managers dat deze verbindende personen in de eigen organisatie en ook binnen de eigen gemeente relatief sterk aanwezig zijn. Opvallend is dat managers relatief negatief zijn over de aanwezigheid van deze verbindende personen bij de andere betrokken overheden (andere gemeenten, de provincie en rijkspartijen). De gemeentelijke managers zijn positiever over de aanwezigheid van verbindende personen bij woningcorporaties, private partijen (project/ vastgoed ontwikkelaars, architecten) en maatschappelijke

belangenorganisaties. Blijkbaar

Figuur 8. Aanwezigheid van verbindende personen in netwerkorganisaties

wordt de staatkundige indeling tussen rijk, regio en gemeente als vertrekpunt genomen en wordt het vasthouden aan de eigen jurisdictie *door andere overheden* belangrijk gevonden.

4.2 Relatie manager, projectteam, partners en opdrachtgever

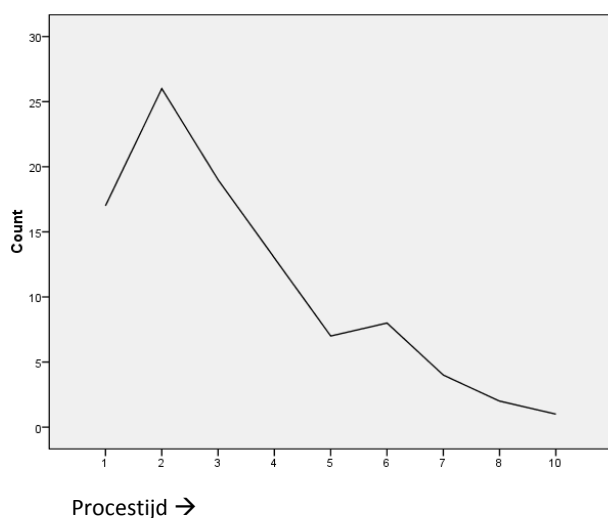
In deze sectie gaan we nader in op de manier waarop de contacten met andere partijen zijn vormgegeven en verlopen.

4.2.1. Algemeen

Voordat we de respons noteren wat betreft de samenwerkingsrelaties, is het eerst goed om te weten in welke fase de meeste projecten zich bevinden.

Ontwikkeling masterplan: bij 90% van de respondenten is het masterplan wat betreft planontwikkeling voltooid, inclusief de analyse van de haalbaarheid van de financiële consequenties. Bij 81% is het masterplan ook al vastgesteld door de volksvertegenwoordiging. En bij 40% zijn de eerste fysieke constructies reeds gerealiseerd. 10% van de projecten zijn helemaal afgerond en overgedragen aan het beheer.

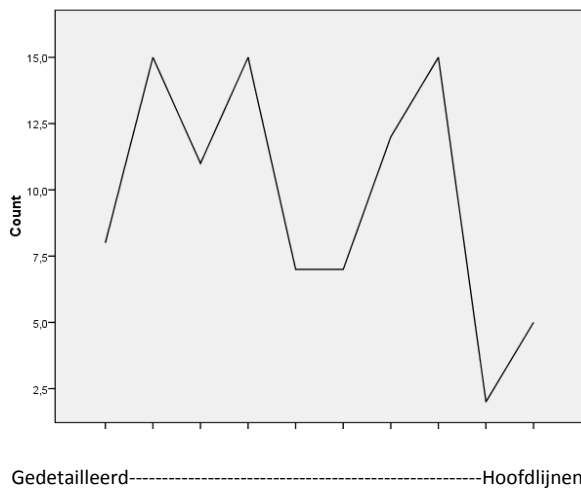
4.2.2. Contractvorm



71% van de respondenten geeft aan dat de samenwerking met betrokken organisaties/partners is vormgegeven in een contract. Van deze groep geeft 64% aan dat het contract vroeg in het proces is vastgelegd (1-3), terwijl bij 7% dit aan het einde van het proces is gedaan (7-10) (zie ook figuur 9). De overige 29% zit daar tussenin. Dit kan geïnterpreteerd worden dat vaak vroegtijdig gezocht wordt naar zekerheid en vastlegging van de samenwerking in de vorm van een contract.

Figuur 9. Contract aan het begin of einde van het proces vastgelegd?

Wat betreft de gedetailleerdheid van het contract zien we een sterk wisselend beeld: ofwel het contract is relatief gedetailleerd vormgegeven ofwel het contract is op hoofdlijnen vormgegeven (zie figuur 10). Dit is interessant, met name ook om dit in relatie te brengen met het concept vertrouwen, dat verderop behandeld wordt.

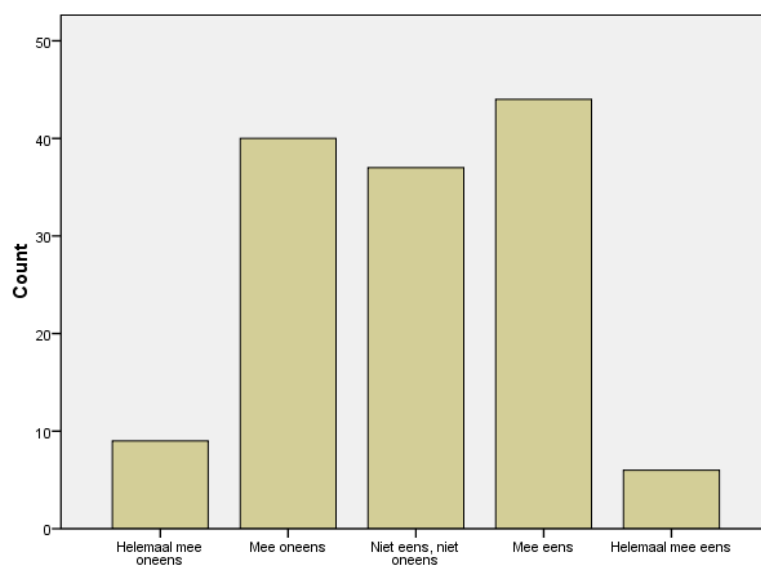


Figuur 10. Contract: gedetailleerd of op hoofdpijnen?

4.3. Project start-up / collectieve intake

De meerderheid, 59%, van de managers geeft aan dat er gewerkt is met een project start up waarin het projectteam alle belangrijke onderdelen heeft besproken en uitgewerkt. 36% geeft aan dat dit niet of niet in voldoende mate is gedaan.

Er is een meer wisselend beeld wat betreft de aanwezigheid van de opdrachtgever bij de collectieve



intake. Bij ruim een derde is er geen collectieve intake geweest waarin het projectteam het hele project met de opdrachtgever heeft doorgesproken, bij ruim een derde is dit wel gedaan en een kleine derde van de respondenten zit hier in het midden (niet eens/niet oneens).

34.) In het project is gewerkt met een collectieve intake waarin het projectteam met de opdrachtgever het hele project heeft doorgesproken.

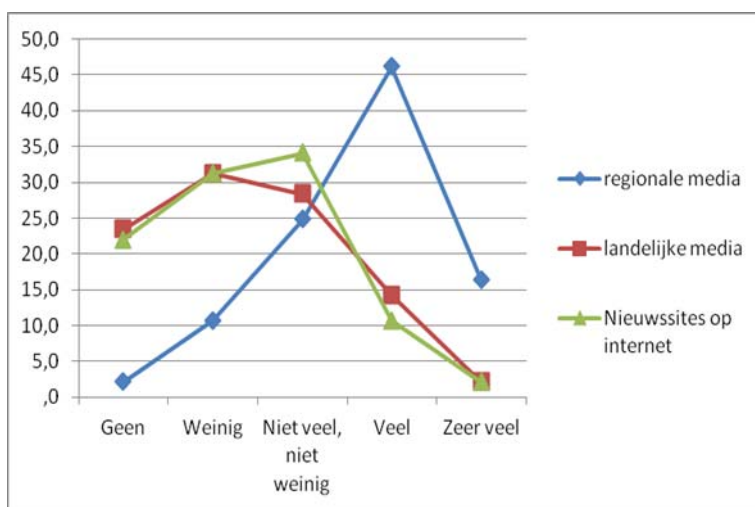
Figuur 11. Project start up en opdrachtgever

5. Stedelijk projectmanagement in de context van media

Media zijn belangrijke partijen in de context van het project. Journalisten vertellen in mediaberichten wat er gaande is in de stedelijke projecten. Zij informeren daarmee burgers, maar doen dit aan de hand van hún constructie van de realiteit. Deze constructie kan slechts ten dele beïnvloed worden door actieve communicatie vanuit het project.

5.1. Media-aandacht

Stedelijke projecten kregen in meerderheid (62,4%) veel tot zeer veel aandacht van regionale media. Daarentegen kreeg de meerderheid van de projecten (55,0%) geen tot weinig aandacht van landelijke media. Op nieuwssites op Internet is er ook geen tot weinig aandacht besteed aan de projecten, zo geeft 53,2% van de respondenten aan. In figuur 12 hieronder zijn de antwoorden wat betreft de media-aandacht voor de stedelijke projecten van de respondenten grafisch weergegeven.



Figuur 12. Herkomst media aandacht.

Deze media-aandacht kunnen we nog verder typeren. We bekijken de media-aandacht voor de projecten op 4 punten: de toon van de berichtgeving, de accurateheid, de informatiewaarde en het verloop van de aandacht in de tijd. De vier aspecten zijn gemeten op schalen van twee uitersten. De toon loopt van positief naar negatief; de accurateheid loopt van accuraat naar vol met fouten; de informatiewaarde loopt van informatief naar sensatiebelust; ten slotte, het verloop is gemeten op een continuüm van constant tot met pieken en dalen. Literatuur op dit vlak geeft aan dat het huidige nieuws zich typeert door negatiever nieuws, meer sensatiebelust nieuws, waarin meer foutieve feiten worden gerapporteerd en hypevorming. Dit heeft te maken met de toenemende druk op journalisten om snel en aantrekkelijk (entertainend) nieuws te produceren. We vonden in deze survey inderdaad statistische verbanden tussen de eerste drie items. We noemen deze items gezamenlijk de *nieuwslogica*. Hoe negatiever het nieuws, hoe meer sensatiebelust en vol met fouten, hoe meer de huidige nieuwslogica de inhoud van de berichtgeving rondom de stedelijke projecten heeft bepaald.

Toon De toon van de berichtgeving was voornamelijk positief in 48,2 procent van de projecten, voornamelijk negatief in 21,2 procent van de gevallen en gemixt positief en negatief in 30,5 procent.

Accuraatheid 39,7 procent van de respondenten vindt de berichtgeving voornamelijk accuraat, terwijl 24,0 procent van de respondenten vindt dat de mediaberichtgeving vol met fouten zat. 36,2 procent koos voor een middencategorie.

Informatiewaarde 40,3 procent van de respondenten oordeelde dat de mediaberichtgeving vooral informatief was, terwijl 35,5 procent van de respondenten de media-aandacht als sensatiebelust typeerde, 24,1 procent zag zowel de informatie als de sensatie in de berichtgeving.

Verloop Een grote meerderheid van 70,9 procent van de respondenten typeerde het verloop van de media-aandacht in pieken en dalen en niet als constant.

5.2. Gevolgen van de media-aandacht

Vervolgens willen we gepercipieerde gevolgen van de media-aandacht in beeld brengen.

Zorgde de media-aandacht voor meer handelingsruimte voor de projectmanagers? Nee, zo gaf 41,8 procent van de managers aan. Maar liefst 48,2 procent was het noch eens, noch oneens met de stelling dat media-aandacht hun handelingsruimte vergrootte in hun project. 9,9 Procent van de managers heeft een grotere handelingsruimte ervaren naar aanleiding van de media-aandacht.

Is naar aanleiding van de media-aandacht de externe communicatie aangepast? Slechts 14,9 procent bevestigt dit; 23,4 procent is het noch eens, noch oneens met de stelling dat de externe communicatie is aangepast. De meerderheid van 61,7 procent is het niet eens met die stelling.

De volgende stelling betreft: Incidenten in media beïnvloeden regelmatig de prioritering van mijn werk. 38,3 procent van de managers is het daarmee eens; 21,3 procent is het noch eens, noch oneens; 40,4 procent van de managers is het oneens met de stelling.

Een kwart van de respondenten (24,8 procent) stelt dat berichtgeving vaak grote invloed heeft op zijn werkzaamheden, daartegenover staat een groep van 41,1 procent van de managers die het daar niet mee eens is. De overige 34,0 procent van de managers is het er noch mee eens, noch mee oneens.

Zijn er inhoudelijke veranderingen doorgevoerd in het project naar aanleiding van de media-aandacht? De meerderheid van 61,7 procent van de managers is het daarmee oneens; slechts 14,9 procent is het eens; de overige 21,3 procent is nog eens, noch oneens.

5.3. Mediamanagement

We waren ook geïnteresseerd in hoeverre er sprake was van mediamanagement. Werd er bijvoorbeeld veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van een identiteit van het project (met behulp van logo's, herkenbare thema's, beeldmateriaal etc.)? Een meerderheid van 61,7 herkende zich hier inderdaad in, waar 22,7 procent van de managers zich hier niet in herkende.

Media werden over het algemeen actief geïnformeerd over het project, zo beaamt een meerderheid van 60,3% van de managers, terwijl een minderheid van 13,5 het daar niet mee eens was.

Bij het nemen van besluiten is de vraag 'hoe iets landt in de media' belangrijk, zo stemt 50,3 van de respondenten in, terwijl 29,1 procent zich daar niet in herkent.

De laatste stelling wat betreft het mediamanagement is: “Elke keer als er negatieve berichtgeving is, is getracht het beeld bij te stellen”. 34,8 procent van de managers is het daarmee oneens; 39,0 procent is het daarmee noch eens, noch oneens; 26,2 procent is het ermee eens.

5.4. Betrokkenheid politici in de context van media

Politici zijn over het algemeen veel betrokken bij de projecten, maar liefst 66,7% van de respondenten vinkte de categorieën onder veel aan, waar slechts 9,9% voor de categorieën onder weinig koos. De overige 23,4% vond politici niet veel, maar ook niet weinig betrokken.

Hoe kunnen we de betrokkenheid van deze politici typeren? Zijn ze goed geïnformeerd over het project? Ja, oordeelde de meerderheid van 53,9%. Niet goed, niet slecht, vond 35,4%. Een minderheid van 10,6% vond dat politici slecht op de hoogte waren van het project. En zijn politici oprecht betrokken bij het project of eerder bezig met hun eigen ‘marketing’? Hier waren de respondenten wat over verdeeld. Een groep van 45,5% koos de kant van oprechte betrokkenheid van politici, daartegenover stond een groep van 15,5% die vond dat politici meer met hun eigen marketing bezig waren. Daartussenin bevindt zich een groep van 39,0% van de respondenten die aangeeft dat politici zowel oprecht betrokken zijn als bezig zijn met hun eigen marketing. Als laatste, waar kwam de betrokkenheid vandaan? Was dit gebaseerd op ontwikkelingen in het project of werd hun betrokkenheid ingegeven door mediaberichtgeving? Ook hier zijn de meningen wat meer verspreid over de antwoordschaal. 41,1 procent van de respondenten claimt dat betrokkenheid van politici voortkwam uit ontwikkelingen rondom het project; 15,6 procent geeft aan dat de betrokkenheid gevolg was van mediaberichtgeving; en de overige 43,3% ziet beide oorzaken.

Betrokkenheid van politici vanuit het oogpunt van hun eigen marketing, naar aanleiding van mediaberichtgeving (en niet vanwege ontwikkelingen in het project), terwijl ze niet goed op de hoogte zijn van het project noemen we *gemediatiseerde* betrokkenheid van politici. Politici zijn in dit geval meer bezig met hun eigen media image dan met ontwikkelingen in het project. Dit kan negatieve effecten hebben op het proces, zoals we ook zullen zien in het volgende hoofdstuk over de relaties tussen de onderzochte variabelen.

6. Relaties tussen de variabelen

Bovenstaande paragrafen hebben informatie gegeven over de afzonderlijke aspecten (variabelen). In deze slotparagraaf gaan we nader in op de relaties tussen deze variabelen. Dit geeft inzicht in hoe de verschillende besproken aspecten rondom complexe ruimtelijke projecten zich mogelijk tot elkaar verhouden.

6.1. Relatie tussen management, vertrouwen en uitkomsten

In onderstaande tabel staat de statistische mate van samenhang tussen management strategieën, vertrouwen en uitkomsten. De uitkomsten verwijzen hier naar: 1) de mate waarin vernieuwende ideeën zijn ontwikkeld, 2) de mate waarin verschillende ruimtelijke functies met elkaar in verbinding zijn gebracht, 3) de mate waarin de uitgewerkte oplossingen ook daadwerkelijk de voorliggende problemen aanpakken, 4) de mate waarin de inhoudelijke voorstellen robuust zijn en 5) de mate waarin de baten van de samenwerking groter worden geacht dan de kosten.

Tabel 5. Correlaties tussen management strategieën, vertrouwen en uitkomsten

	Aantal management strategieën	Vertrouwen	Uitkomsten
Aantal management strategieën	1,000		
Vertrouwen	,298**	1,000	
Uitkomsten	,303**	,383**	1,000

We zien 3 significante correlaties.

- Het aantal management strategieën hangt positief samen met vertrouwen. Uit eerdere regressieanalyses concludeerden we al dat het gebruik van meer management strategieën leidt tot meer vertrouwen.
- Vertrouwen heeft een sterk positief verband met de inhoudelijke uitkomsten van projecten. Hoe meer vertrouwen de verschillende partijen in elkaar hebben, hoe positiever de uitkomsten van het project, ook dit is al gebleken uit eerder onderzoek.
- Het aantal management strategieën heeft een positief verband met de uitkomsten. Hoe managementstrategieën de manager inzet, hoe hoger het eindresultaat, ook deze uitkomst is eerder gepubliceerd.

6.2. Relatie verbindende personen, vertrouwen, contract en resultaten

In de onderstaande tabel 6 zijn de correlaties tussen de aanwezigheid van verbindende personen, de mate van vertrouwen, het contractmoment, de gedetailleerdheid van het contract en de inhoudelijke resultaten te zien. De significante correlaties zijn vet gedrukt. Deze tabel geeft een aantal duidelijke verbanden aan:

- Er is een sterke correlatie tussen de aanwezigheid van veel verbindende personen en vertrouwen. Dit duidt erop dat de aanwezigheid van verbindende personen en de

verbindende activiteiten die zij ondernemen erg belangrijk zijn voor de ontwikkeling van vertrouwen tussen de betrokken partijen in het netwerk. Ook correleert de aanwezigheid van veel verbindende personen met de uitkomsten;

- Er is een negatieve correlatie tussen het moment in het proces waarop het contract tot stand is gekomen en de mate van vertrouwen. De projecten waarbij het contract in een relatief laat stadium is vastgelegd zijn ook de projecten die een lagere mate van vertrouwen tussen de betrokken partijen kende. Hoewel we voorzichtig moeten zijn bij de interpretatie van deze statistieken lijkt het erop dat een contract aan het begin van een proces tot stand brengen positief is voor het opbouwen van vertrouwen. Het vroegtijdig vastleggen van de samenwerking in een contract hoeft niet op gespannen voet te staan met de mate van vertrouwen tussen partners. De literatuur over contracten en vertrouwen gaat vaak uit van een spanningsvolle relatie tussen beide: de een zou de ander in de weg zitten. In de praktijk blijkt het genuanceerder te liggen, waarbij contract ook gezien kan worden als input voor vertrouwen of een consolidatie/bezegeling van vertrouwen. De manier waarop een contract tot stand komt (opgelegd of samen tot stand gebracht bijvoorbeeld) kan hier ook een verklaring bieden;

Opvallend is dat er geen correlatie is te zien tussen vertrouwen en de mate waarin het contract gedetailleerd dan wel op hoofdlijnen is vormgegeven. Op basis van de literatuur zou daarentegen wel een verband verwacht worden. Er leeft min of meer de veronderstelling dat een zeer gedetailleerd contract of nauw afgebakende afspraken een negatieve indicatie is van de mate van vertrouwen en dat het zelfs een negatief effect heeft op het vertrouwen. Afspraken op hoofdlijnen wordt veelal gezien als een positieve indicatie van de mate van vertrouwen en ook bevorderend voor vertrouwen tussen partijen. Deze relatie ligt in de praktijk dus wellicht wat genuanceerder dan doorgaans wordt verondersteld.

Daarnaast is er geen correlatie tussen het contractmoment en de mate van detail enerzijds en de inhoudelijke uitkomsten anderzijds.

Tabel 6. Correlaties tussen vertrouwen, verbindende personen, procesmoment contract, mate van detail en inhoudelijke resultaten

	Vertrouwen	Verbindende personen	Procesmoment – Contract	Mate van detail	Resultaten
Vertrouwen	1				
Verbindende personen	,547**	1			
Procesmoment – Contract	-,313**	-,098	1		
Mate van detail	-,078	-,044	,189	1	
Resultaten	,383**	,412**	,014	,118	1

**** Correlatie is significant bij $p \leq 0,01$**

Tabel 7 is een uitbreiding van voorgaande correlatietabel. Nu zijn ook de aspecten van dynamiek, relatie met de opdrachtgever en project start-up meegenomen. Deze tabel laat de volgende interessante verbanden zien:

- De uitvoeringsruimte die de opdrachtgever aan de manager geeft correleert met het vertrouwen, evenals met de aanwezigheid van verbindende personen. Wat zegt dit? Het kan erop duiden dat hoe meer ruimte de manager krijgt in de uitvoering van zijn/haar project, de manager in staat stelt om meer vertrouwen en verbindende relaties met andere partijen in het netwerk op te bouwen. Het kan ook betekenen dat hoe minder vertrouwen er in het netwerk is (bijv. vanwege gevoeligheid project), dit de opdrachtgever aanzet tot een scherpere monitoring en het verkleinen van de uitvoeringsruimte;
- De betrokkenheid van de opdrachtgever correleert in positieve zin sterk met de uitvoeringsruimte die hij geeft aan de manager. Ook heeft het commitment van de opdrachtgever een breder positief effect op het netwerk: het versterkt de verbindende activiteiten;
- Opvallend is verder dat dynamiek in het project, in termen van doorloop in de bemensing van het projectteam, beleidsveranderingen en politiek-bestuurlijke dynamiek, een negatief effect heeft op de inhoudelijke resultaten en negatief verband houdt (in welke richting/volgorde is voor discussie vatbaar) met het vertrouwen en verbindende personen.

Tabel 7. Correlaties tussen vertrouwen, verbindende personen, procesmoment contract, mate van detail, inhoudelijke resultaten, relatie opdrachtgever, project start-up, collectieve intake en dynamiek

	Vertr	VP	T_C	D_C	IR	UR	BO	Pr_St	CI	Dy
UR	,307**	,249**	-,168	,028	,142	1				
BO	,108	,219*	-,066	,150	,141	,422**	1			
Pr_St	,119	,040	-,091	-,121	,117	,133	,034	1		
CI	-,005	,065	-,133	-,119	,121	,061	,127	,427**	1	
Dy	-,219*	-,174*	,111	,013	-,261**	-,142	,108	,119	-,005	1

****** Correlatie is significant bij $p \leq 0,01$; ***** Correlatie is significant bij $p \leq 0,05$

Legenda

Vertr	= Vertrouwen
VP	= Verbindende Personen
T_C	= Tijdstip contract (begin/einde v/h proces)
D_C	= Mate van detail contract (hoge – lage mate)

IR	= Inhoudelijke Resultaten
UR	= Uitvoeringsruimte namens opdrachtgever
BO	= Betrokkenheid opdrachtgever (commitment en generatie middelen/aandacht)

Pr_St	= Mate waarin project start up heeft plaatsgevonden
CI	= Mate waarin er een collectieve intake heeft plaatsgevonden
Dy	= Dynamiek van het project (wisselingen in bemensing project en politiek-bestuurlijke opdrachtgever, beleidsdynamiek)

6.3 Relatie context media en vertrouwen en resultaten

Eerder hebben we verschillende items rondom media-aandacht besproken: items over de hoeveelheid aandacht van verschillende media, de kenmerken van die aandacht en het mediamanagement. We gaan in deze paragraaf die variabelen met elkaar correleren en ook bekijken we of de variabelen relaties hebben met vertrouwen en uitkomsten.

Media-aandacht, vertrouwen en uitkomsten

Allereerst hebben we verschillende items over de media aandacht bij elkaar gevoegd en zo nieuwe variabelen gecreëerd. De hoeveelheid aandacht is de gepercipieerde media aandacht vanuit regionale media, landelijke media en nieuwssites op Internet opgeteld. Daarnaast is de inhoud van de berichtgeving aan de hand van de samengestelde variabele *nieuwslogica* gemeten. Hoe negatiever het nieuws, hoe meer sensatiebelust en vol met fouten, hoe meer de huidige nieuwslogica de inhoud van de berichtgeving rondom de stedelijke projecten heeft bepaald. De variabele ‘gemediatiseerde politiek’ staat voor de betrokkenheid van politici in de context van media. Hoe meer politici bezig met eigen ‘marketing’, hun betrokkenheid voornamelijk gebaseerd is op mediaberichtgeving terwijl zij niet goed op de hoogte van het project, hoe meer we spreken van *gemediatiseerde politiek*.

We zien in onderstaande tabel 8 de volgende relaties:

- De nieuwslogica is positief verbonden met gemediatiseerde politiek. Dus hoe negatiever, meer sensatiebelust en vol met fouten het nieuws is, hoe vaker politici betrokken raken door deze aandacht, bezig zijn met hun eigen marketing en niet goed op de hoogte zijn van het project.
- De nieuwslogica is bovendien negatief verbonden met het vertrouwen en met uitkomsten. De negatieve, sensatiebeluste, niet accurate mediaberichtgeving lijkt dus een negatief effect te hebben op het vertrouwen tussen de actoren en de uitkomsten van het project.
- De gemediatiseerde betrokkenheid van politici is negatief verbonden met het vertrouwen in het netwerk en de uitkomsten. Hier heeft de nieuwslogica dus een indirect effect op het vertrouwen en uitkomsten. Doordat politici zich meer en meer richten op de eisen van de media, lijken ze voorbij te gaan aan de logica van de netwerken, welke draait om het investeren in onderlinge relaties in de vorm van vertrouwen en het samen werken aan een oplossing.

Opvallend is dat de hoeveelheid aandacht met geen enkele van de andere variabelen significant is verbonden. Deze resultaten suggereren dat het niet uitmaakt hoeveel media aandacht een project krijgt, maar wel hoe deze aandacht eruit ziet, in hoeverre de nieuwslogica daarin een rol speelt.

Tabel 8. Correlaties media, vertrouwen en uitkomsten

	hoeveelheid aandacht	Nieuws-logica	Gemediatiseerde politiek	Vertrouwen	Uitkomsten
hoeveelheid aandacht	1				
Nieuws logica	,009	1			
Gemediatiseerde politiek	-,131	,253**	1		
Vertrouwen	,006	-,364**	-,288**	1	
Uitkomsten	,065	-,399**	-,239**	,383**	1

** Correlatie is significant bij $p \leq 0,01$

Mediamanagement en media aandacht

Onderstaande tabel is een uitbreiding van bovenstaande tabel met correlaties. Hierin hebben we losse items over mediamanagement toegevoegd. Deze items kunnen niet statistisch als een variabele worden behandeld, het zijn dus echt verschillende activiteiten rondom media. Wel hangen ze statistisch positief samen. Wanneer managers dus een bepaalde mediamanagement activiteit uitoefenen, is er meer kans dat ze ook andere activiteiten rondom media ondernemen.

Tabel 9. Correlaties items mediamanagement en media variabelen

	Hoeveelheid aandacht	Nieuws logica	Gemediatiseerde politiek	Ontwikkelen van de identiteit van het project	Actief informereren van media	Bedenken 'hoe iets in de media landt' bij beslissingen	Bij negatieve berichtgeving het beeld proberen bij te stellen.
Ontwikkelen van de identiteit van het project	,125	-,191*	-,126	1			
Actief informeren van media	,233**	-,123	-,122	,434**	1		
Bedenken 'hoe iets in de media landt' bij beslissingen	,172*	,073	-,125	,170*	,242**	1	
Bij negatieve berichtgeving het beeld proberen bij te stellen.	,082	-,102	-,088	,282**	,217**	,301**	1

We zien in tabel 9 de volgende significante relaties:

- Wanneer meer aandacht is besteed aan het ontwikkelen van een identiteit van het project (door middel van logo's ed.) is de media aandacht wat positiever, informatiever en accurater.
- Naarmate media meer actief worden geïnformeerd, is er meer media-aandacht voor het project, het heeft echter geen verband met de teneur van de berichtgeving.
- Naarmate managers bij besluiten meer bewust bedenken 'hoe iets landt in de media' hoe meer media-aandacht ze verkrijgen voor het project, het heeft echter geen effect op de teneur van de berichtgeving.

In het algemeen kunnen we dus zeggen dat de activiteiten rondom media een beperkt effect hebben op de media aandacht. De hoeveelheid media aandacht is daarbij wat te beïnvloeden door actieve

informatie en het bedenken hoe in media gereageerd zal worden op beslissingen. De nieuwslogica lijkt wat te keren door het project te 'branden'.

Opvallend is dat het item 'bij negatieve berichtgeving is getracht het beeld bij te stellen' geen correlatie kent met een van de variabelen (met name de nieuwslogica) rondom media aandacht. Het is waarschijnlijk erg lastig een negatief beeld bij te stellen wanneer het eenmaal is ontstaan. Dit wordt in de literatuur ook mede verklaard door de media/nieuwslogica die de inhoud van berichten sterk beïnvloed.

Bijlage Methodologische verantwoording

De enquête is in de periode februari – mei uitgezet onder projectmanagers van de vier gemeenten Utrecht, Amsterdam, Rotterdam en Den Haag en adviesbureau P2 en DHV. In totaal zijn 348 projectmanagers benaderd. Per gemeente of adviesorganisatie geeft dat een volgende beeld van de populatie:

- Utrecht: 45 potentiële respondenten;
- Den Haag: 60 potentiële respondenten;
- Amsterdam: 88 potentiële respondenten;
- Rotterdam: 95 potentiële respondenten;
- P2: 15 potentiële respondenten;
- DHV: 45 potentiële respondenten.

In totaal hebben 143 respondenten de vragenlijst ingevuld teruggestuurd.¹ Dat is een respons van 41 procent in totaal. Hiervan kwamen 24 cases uit de pool van consultancy bureaus (40% respons) en 119 cases van de G4 (41%), zie tabel 10. In tabel 11 is de respons per gemeente te zien.

Tabel 10. Respons G4 en adviesbureaus

Bron	Populatie (potentiële respondenten)	Respons (absoluut)	Respons (percentage)
Gemeenten (G4)	288	119	41%
Adviesorganisaties (P2 en DHV)	60	24	40%
Totaal	348	143	41%

Tabel 11. Respons per gemeente

Gemeente	Respons (absoluut)	Respons (percentage)
Den Haag	30	50%
Rotterdam	27	28%
Amsterdam	38	43%
Utrecht	24	53%
Totaal	119	41%

¹ Als respons rekenen we een vragenlijst welke ten minste tot en met vraag 27 is ingevuld.

